

学校编码: 10384

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

学号: 17920061151447

UDC \_\_\_\_\_



廈門大學

碩 士 學 位 論 文

廈門海沧公用事业发展有限公司战略研究

A Study on the Development Strategy of HCPU

邓 运 先

指导教师姓名: 沈全水 教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2010 年 2 月

论文答辩时间: 2010 年 月

学位授予日期: 2010 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2010 年 2 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1. 保密（ ），在      年解密后适用本授权书。

2. 不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期：      年      月      日

导师签名：

日期：      年      月      日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 摘 要

本文主要目的在于研究海沧公用事业公司的发展战略，通过对海沧公用事业公司近五年来的发展历程的总结和回顾，在充分分析当前中国公用事业行业现状、未来发展趋势的基础上，结合当前海沧公用事业公司所处的宏观政策环境，海沧城市化进程对公司的影响，将 SWOT 分析模型作为战略分析工具，对海沧公用事业公司进行全面分析，研究其内部优势、存在的劣势以及在当前宏观环境，行业发展趋势的大背景下所面临的机遇和挑战，并据此提出公司的发展战略及其相应的战略实施措施。

本文认为，在当前中国公用事业所处的环境下，政府对关系国计民生的公用事业不可能完全让市场来主导。政府仍将控制公用事业的投资、运营和管理，但是又不可能对公用事业低效率、高成本的运营及不尽如人意的服务质量无动于衷。依据这种现实，海沧公用事业公司在未来几年的发展战略是：在不威胁政府对关系国计民生的公用事业的干预的基础上，积极探讨公用事业市场化改革的新出路，以市场为导向，优化市场公共资源的配置。同时，不断挖掘内部潜力，降低成本，提高效率，提升服务质量，练好内功，迎接市场化浪潮的到来。实施合理规划、多元投入、实现市政维护城乡一体化、开展教育，提升市民文明意识的城市维护基本战略；通过绩效考核提供平等竞争机会，加强人才的教育培训、适时引进关键人才及倡导顺畅有效的沟通的人力资源战略；增加直接融资的比重、努力提高市场化运作能力、探索企业上市、发行债券的可能性的资本运营战略。此外，在海沧城市化进程中，适时实施多元化战略，拓宽业务渠道，在农村基础建设、港口配套服务、工业垃圾的回收与处理、工业区的园林绿化和绿地养护、城市生态建设等方面牢牢占据一席之地，为公司的发展壮大注入源源不断的动力。

**关键词：**公用事业 发展战略 内部环境 外部环境 战略实施

厦门大学博硕士论文摘要库

## ABSTRACT

The main purpose of this article is research the development strategy of HCPU. According to the review of the last five years' development of HCPU, and base on the full analysis of the development actualities and trend of public utilities in China, the macro-policy environment in which HCPU lives, and the influence of the urbanization process of Haicang district, analyzing HCPU thoroughly with SWOT, including its internal strengthens and weaknesses, macro-policy environment, opportunity and challenge, and then to put forward the development strategies and their implementing measures.

Under the current economic and policy environment in which HCPU locates, the government would not allowed the market to lead Public Utilities that involve the interests of the state and the people completely. The government will sill control the investment, operation and management of Public Utilities. However, it must take some measures to improve the current situation of Public Utilities, such as low efficiency, high cost and so on. According to the above reality, the core of the development strategies of HCPU in the near future is that respond to demanding of the government, satisfy the requirements of people, bring the strengthens into full play, try hard to make the government feel relieved and people satisfied. And at the same time, we must work hard to excavate inside potentiality unceasingly, reduce the cost, increase the efficiency and promote the grade of service to rise to the challenge of marketization. What's more, for further developing the company, it's important to implement diversification strategy, broaden the business channels, and keep the controlling position in the areas of the rural infrastructure, port back-up service, the disposal and recycle of industrial refuse, the gardens Greening and green space conservation in industrial areas, ecological construction of the city and so on.

**Key words:** public utility development strategy internal environment external environment strategy implementation

厦门大学博硕士论文摘要库



# 目 录

第一章 绪论 .....	1
第一节 研究的背景及目的 .....	1
第二节 总体框架及研究方法 .....	2
第二章 企业战略管理相关理论 .....	3
第一节 企业战略管理理论 .....	3
第二节 发展战略分析模型——SWOT 分析 .....	9
第三节 小结 .....	12
第三章 HCPU 公司的行业现状及发展趋势分析.....	13
第一节 我国公用事业发展现状 .....	13
第二节 我国公用事业发展趋势——民营化 .....	14
第三节 小结 .....	19
第四章 HCPU 公司的 SWOT 分析.....	20
第一节 公司的发展历程及取得的荣誉 .....	20
第二节 优势因素分析 .....	21
第三节 劣势因素分析 .....	24
第四节 企业拥有的机会 .....	25
第五节 企业面对的威胁 .....	26
第六节 小结 .....	27
第五章 HCPU 公司的发展目标及战略选择.....	29
第一节 公用事业公司的发展目标 .....	29
第二节 HCPU 公司的 SWOT 矩阵战略分析.....	29
第三节 城市维护基本战略 .....	31
第四节 人力资源战略 .....	33
第五节 资本运营战略 .....	35
第六节 多元化发展战略 .....	36
第七节 小结 .....	38

第六章	HCPU 公司发展战略的实施策略.....	39
第一节	按公用产品的属性进行改革 .....	39
第二节	人才策略 .....	41
第三节	品牌策略 .....	42
第四节	小结 .....	43
第七章	结论和建议 .....	44
第一节	结论 .....	44
第二节	建议 .....	44
参考文献	.....	46
后 记	.....	49

## Table of content

<b>Chapter 1</b>	<b>Introduction</b>	<b>1</b>
1.1	Background and purpose of study	1
1.2	Overall framework and research approach	2
<b>Chapter 2</b>	<b>The related theory of corporation strategic management</b>	<b>3</b>
2.1	Theory of corporation strategic management	3
2.2	The analysis model of development strategy——SWOT	9
2.3	Summary	12
<b>Chapter 3</b>	<b>The analysis of the present situation and the development trend of HCPU</b>	<b>13</b>
3.1	The development actualities and trend of public utilities in China	13
3.2	The development trend of public utilities in China——Privatization	14
3.3	Summary	19
<b>Chapter 4</b>	<b>The SWOT analysis of HCPU</b>	<b>20</b>
4.1	The development history of HCPU and its achievement	20
4.2	The analysis of Strengths	21
4.3	The analysis of weaknesses	24
4.4	The chances belong to HCPU	25
4.5	The threat for HCPU	26
4.6	Summary	27
<b>Chapter 5</b>	<b>The Choice of the Development Strategy of HCPU</b>	<b>29</b>
5.1	The developing goal of HCPU	29
5.2	The analysis of the operation's situation with SWOT	30
5.3	The basic strategy of city maintenance	31
5.4	The HR strategy	34
5.5	The capital operation strategy	35

5.6 The diversification development strategy .....	36
5.7 Summary .....	38
<b>Chapter 6 The implementing measures of development strategies</b> .....	<b>39</b>
6.1 Launching reforms according to the attribute of public products.....	39
6.2 Talent Strategy .....	41
6.3 Brand Strategy .....	42
6.4 Summary .....	43
<b>Chapter 7 Conclusion</b> .....	<b>44</b>
7.1 Conclusion.....	44
7.2 Suggestion .....	44

## 第一章 绪论

### 第一节 研究的背景及目的

城市是经济和社会发展的主要载体，而市政公用设施是城市重要的基础设施，为城镇经济活动、社会活动和居民生活提供必需的服务；同时，也为我国的工业化和城市化进程提供重要的基础设施，起基础性的支撑作用。随着海沧新市区建设进程的加快，城区人口、建设面积和经济总量的成倍增长，对市政公用事业发展的要求越来越高，为海沧公用事业发展有限公司的发展带来了巨大的挑战，同时也带来了新的发展机遇。

改革开放以来，中国市政公用事业发展较快，促进了经济和社会发展，改善了人民群众生产生活的环境和条件。但是，从总体上说我国市政公用事业的发展还不能适应城镇化快速发展的要求，城市公共交通发展缓慢、地下市政管线不配套、城镇污水与垃圾处理等设施严重不足，市政公用事业效率不高、服务水平落后、供应和保障能力不强等问题仍然较为突出，需深化市政公用事业市场化改革，保障市政公用事业健康发展。以上中国公用事业发展中存在的问题在某种程度上反映了区域公用事业发展的困境。当然，地处厦门的海沧区公用事业有着其他许多地区无可比拟的优势，但同时中国公用事业整体问题在海沧区公用事业的发展上也是有所体现。

伴随着全国公用事业市场化改革的呼声，海沧公用事业发展有限公司虽然不断改善自身的各项软、硬件设施，扩大经营规模，整合各个业务部门，完善组织架构，提高公司的管理效率。但是，随着中国加入 WTO 后，跨国投资风起云涌，全球经济一体化的浪潮最终会涌向关系国计民生的公用事业。一直在国家“庇护”下成长的公用事业要想在新一轮的国际竞争中保持制胜的优势，在探索行业改革的同时，各个企业必须寻求新的发展路径。“科学技术是第一生产力”已经不再是企业生存的唯一条件，知识经济时代企业之间的竞争是综合实力的较量，而企业的软实力则是其中的决定性因素，研究发展战略有利于提高企业的核心竞争力。企业要在新的战略理念和战略管理的指导下取得可持续的发展，同时要在科学发展观的指导下夺得战略的制高点。

## 第二节 总体框架及研究方法

本文以战略管理理论为指导，在吸收借鉴前人研究发展战略理论的相关文献基础上，围绕厦门海沧公用事业发展有限公司，以 SWOT 分析工具来具体分析公司的优势、劣势、机会和威胁，探索厦门海沧公用事业发展有限公司发展的最优战略。文章的基本框架是：

第一章为绪论，主要介绍论文写作背景、目的、总体思路以及研究方法。作为本文写作的起点，第一章奠定了全文写作的基本思路和研究方向。

第二章为企业战略管理相关理论，主要介绍企业战略理论的定义、特征和作用，重点阐述了企业战略理论的发展过程，从中把握企业管理理论从产生、发展到繁荣的主要脉络，在当前的理论发展上，重点集中于几种较具代表性的理论，从而提出企业战略管理理论的发展趋势。本章的第二部分还介绍了 SWOT 分析模型。

第三章到第六章主要运用 SWOT 分析工具对公司的内外部环境进行分析，提出公司发展战略和实施措施。该部分是本文的主体部分，也是文章的主要目的之所在，希望能对公司发展战略的制定有一定的启发意义。

第七章为结论和建议。阐述本研究的主要结论，并对公司的战略实施提出了几点具体建议。

在研究方法上，本文首先采用了理论与实践相结合的方法，进行实证研究和规范研究。全文以厦门海沧公用事业发展有限公司为立足点，引证具体实例进行分析研究，深入探讨公司的发展战略问题。其次，采用比较分析的方法，通过将公用事业过去的总结、现在的概括描述和将来预测作对比，全面系统地分析公用事业发展的战略创新。通过比较找出不足和优势，为决策提供借鉴和参考。

本章从研究海沧公用事业公司发展战略背景及意义入手，阐述本文的总体思路和研究方法。通过对本文涉及到的理论、工具及各章节主要内容的介绍，提供全文的概况。

## 第二章 企业战略管理相关理论

理论为实践提供指导，当然，理论也是从实践中提炼而来，总之，理论与实践是不可分的，在本文的写作中将会实践着这样的观点。对于先前理论的介绍，不仅是对文章写作思路的梳理和整合，更是为了对理论的完善，从而更好地指导实践。以下将对企业战略管理相关理论做相应的回顾，简略地作出文献综述。在分析模式的选择上，则只是针对本文的需要，重点介绍其中的一个。

### 第一节 企业战略管理理论

#### 一、企业战略的定义、特征及作用

##### （一）企业战略的定义

“战略”古称韬略，原为军事用语。《辞海》对“战略”的定义是：“军事名词，指对战争全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事、政治、经济、地理因素，照顾战争全局的各方面，规定军事力量的准备和运用。”一般认为，最早真正为企业战略下定义的是钱德勒，他将战略定义为“确定企业的长期基本目标与目的，选择企业达到这些目标所遵循的途径，并为实现这些目标与途径而对企业重要资源进行的管理”。<sup>①</sup>明茨伯格进一步借鉴市场营销学中营销四要素（4P's）提出企业战略的5PS模型，以此定义企业战略，它从5种不同而又比较重要的角度说明了企业战略的含义与价值，即从企业未来发展的角度来看，企业战略表现为一种计划，强调战略作为一种有意识、有组织的行动方案；从企业过去发展历程的角度来看，企业战略表现为一种模式，强调战略最终体现为一系列具体行动及实际结果；从产业层次来看，企业战略表现为一种定位，强调战略应使企业根据环境的变化进行资源配置，从而获得有利的竞争地位和独特的竞争优势；从企业内部来看，企业战略又表现为一种观念，强调战略作为经营哲学的范畴体现其对客观世界的价值取向；从企业竞争的角度看，企业战略则表现为一种计谋，强调战略可以作为威慑和战胜竞争对手的一种手段。

<sup>①</sup> 艾尔弗雷德·D·钱德勒，《战略与结构——美国工商企业成长的若干篇章》，中文版序言：从结构到组织能力——钱德勒的历史性贡献（作者：路风），云南：云南人民出版社，第3页。

## （二）企业战略的特征

首先，企业战略的全局性。正如美国战略管理学家戴维在其《战略管理》一书中指出的：“战略管理致力于对市场营销、财务会计、生产作业、研究与开发以及计算机信息系统进行综合管理，以实现企业的成功。”<sup>②</sup>企业战略就是企业的发展蓝图，指导着企业一切经营管理的具体活动。然而，这种全局性不仅局限于企业自身，而且要求与企业的外部发展环境协调一致。企业要在整个商业大环境下生存，就必须具有“全球的视野”，关注国家的发展规划和各项政策，还必须做到与本行业的发展协调一致。

其次，企业战略的长远性。“长远性”是战略与战术最为显著地区别，战术是针对当前形势，灵活地适应短期变化，解决局部问题的方法；而战略是为了适应环境条件的变化所确定的长期相对稳定的行动目标和实现目标的方案。虽然战略决策依据的是当前企业的外部环境和内部条件，但却是着眼于未来，期望在瞬息万变的竞争环境中把握制胜的优势。

再次，企业战略的纲领性。企业战略确定的是企业的发展方向、战略目标和基本方针，一般都是原则性、概括性的规定，是企业行动的指导纲领。必须通过展开、分解和落实的过程，才能变为具体的行动计划，但这并不意味着企业战略是空洞无意的口号，相反，它是企业各项具体计划的高度浓缩。

最后，企业战略的风险性。基于人类理性的有限性，客观环境条件的不确定性以及未来的不可预测性，决定了在企业管理中必然存在着风险，但风险性与获利性的正相关关系，导致企业管理的过程是一个不断地面临风险和挑战风险的过程。这就要求企业必须具有充分的风险防范意识，在企业战略的制定中充分考虑风险的客观必然性。

## （三）企业战略的作用

国外的许多战略管理学家<sup>③</sup>经过研究发现，采用战略管理思想与方法进行管理的企业，其经济效益要远好于不采用这种思想和方法的企业。美国战略管理学家罗伯特·A·伯格曼教授用12年的时间对著名的英特尔公司进行深入的研究后，写出了《战略就是命运》一书。显然，从中可以看出战略对于企业发展的至关重要性。企业战略的作用主要体现在：为企业制定经营计划和做出经营

<sup>②</sup> 弗雷德·D·大卫，《战略管理——概念部分》（第11版），北京：清华大学出版社，2008年3月版，第6页。

<sup>③</sup> 如桑恩、豪斯、哈罗德、安索夫、罗宾逊等



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库